

Guide pratique de mise en réseau d'espaces d'innovation sur un territoire.

Il a été réalisé à partir des travaux de thèse de Fanny Pruvot 2024 (Pruvot, 2024) au sein du Laboratoire ERPI et co-financé par le PIA-TI « Des Hommes et Des Arbres ». Cette version est un document de travail.

Ce guide à destination des praticiens a pour objectif d'accompagner la mise en place d'un réseau d'espaces d'innovation et s'appuie sur le document interactif suivant : <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.26805919.v1>. Il présente les différentes activités à réaliser (les rectangles) sur chacune des figures. Ces figures récapitulent les informations et les moyens clés à considérer pour réaliser chacune d'entre-elles. Les tableaux de synthèse présentent les outils et acteurs à mobiliser. Pour obtenir plus de détails, le manuscrit de thèse de Fanny Pruvot est accessible sur HAL et le chapitre 4 détaille chacune des activités.

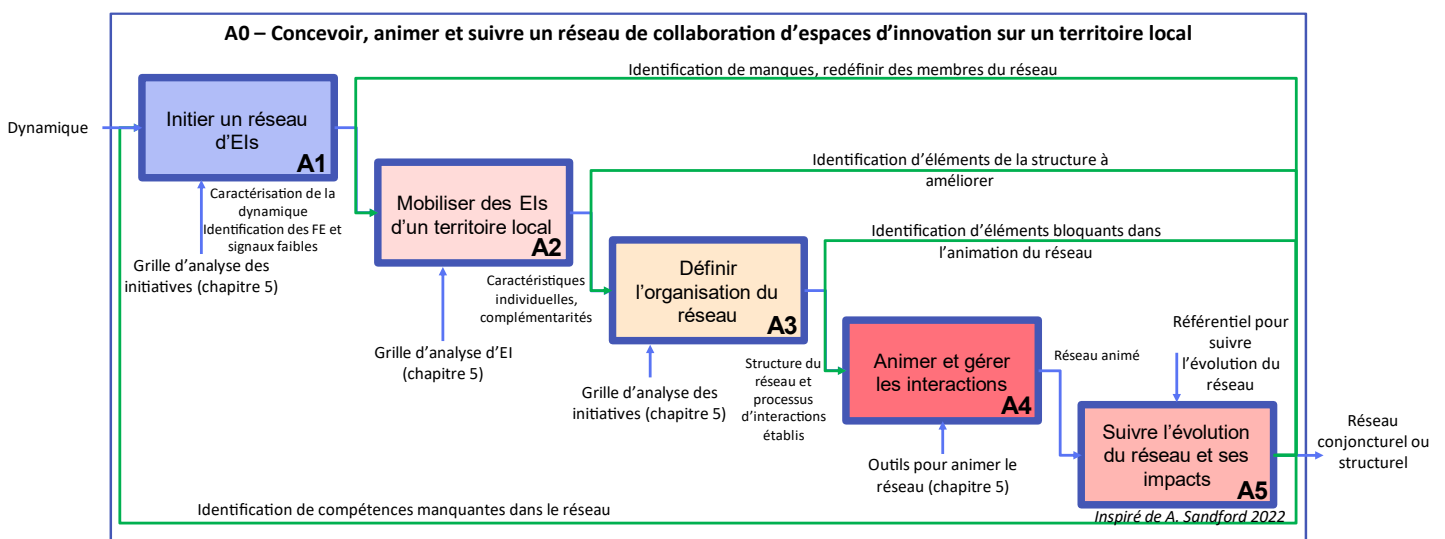


Figure 1 : Démarche de mise en réseau d'espaces d'innovation

Pour réaliser l'activité A1, trois sous-activités sont nécessaires à réaliser :

- Analyser l'initiative à l'origine de la création du réseau (étape A1.1) grâce à une grille d'analyse présente sur le lien : https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OGfWpTJI1jOTicAdC_M4DGshFPEonOGEBxQIJVBGLpc/edit?usp=sharing.
- Analyser le territoire (étape A1.2) grâce à différents outils tels que les SWOT¹, PESTEL² ou encore l'analyse stratégique des acteurs.
- Recenser les EIs du territoire (étape A1.3) et identifier les critères de sélection correspondant à l'initiative grâce aux étapes précédentes (<https://docs.google.com/spreadsheets/d/175QZ-UIOdGYZVmfN5RneL0k-Mk5bp3Za/edit?usp=sharing&oid=112362149943237002255&rtpof=true&sd=true>).

¹ [https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_\(m%C3%A9thode_d%27analyse\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(m%C3%A9thode_d%27analyse))

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PESTEL

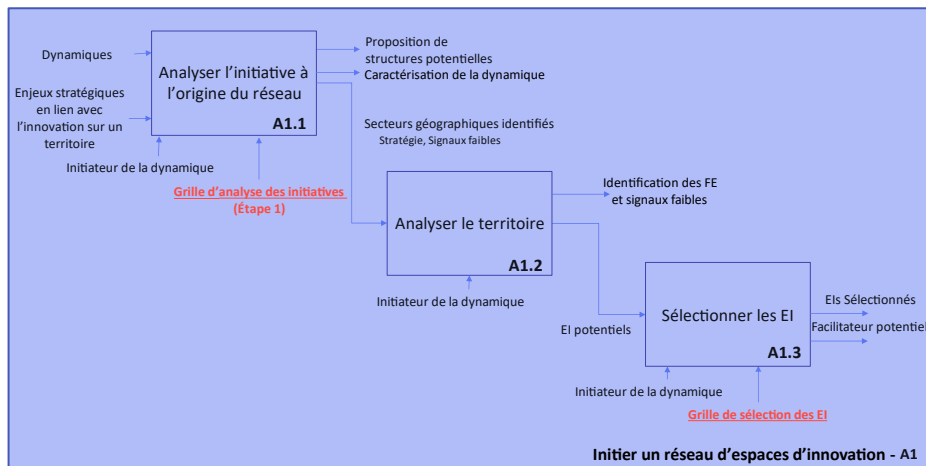


Figure 2 : Sous-activités de l'activité A1.

Synthèse de l'étape A1.1

Objectif de l'étape A1.1 :

Analyser l'initiative et la dynamique pour la création d'un réseau d'espaces d'innovation.

Acteur réalisant l'analyse :

Initiateur du réseau

Acteurs analysés :

- Initiateurs : Ceux qui veulent créer le réseau.
- Financeurs : Ceux qui financent le développement du réseau.
- Futurs membres du réseau.

Outil pouvant être utilisé :

Une grille d'analyse de l'initiative qui prend en compte les facteurs influençant la structure du réseau. *(Une contribution intermédiaire)*

Facteur d'émergence identifié :

- Identifier les capacités de gestion des relations interorganisationnelles des initiateurs.

Résultats :

- Périmètre géographique défini. (1er facteur d'émergence)
- Direction de l'initiative.
- Identification de critères pour sélectionner les acteurs à associer ou à intégrer au réseau.
- Proposition d'une première structure de réseau.
- Identification des volontés et fonctions possibles.

Synthèse de l'étape A1.2

Objectif de l'étape A1.2 :

Identifier les thématiques clés du territoire pour que le réseau contribue de manière cohérente au développement territorial.

Acteur réalisant l'analyse :



Initiateur du réseau

Analyse du potentiel lien avec le territoire permet :

- De comprendre les potentiels d'innovation, d'évolution, et d'adaptabilité (résilience).
- D'intégrer le réseau d'EIs dans les réalités et enjeux territoriaux.
- D'observer les évolutions du marché et de la société pour identifier des opportunités sur lesquelles s'appuyer.
- De définir la raison d'être du réseau et stimule l'intérêt des futurs membres.

Facteurs d'émergence :

- Évolution du marché, de la société : identification d'opportunités.
- Proximité géographique des futurs membres.

Facteurs de succès :

- Analyse du contexte

Outils pouvant être utilisés :

- PESTEL ou SWOT

Base pour la discussion des objectifs :

Les besoins et stratégies identifiés sur le territoire, combinés aux résultats de l'étape précédente, servent de base pour la discussion et la définition des objectifs du réseau avec les futurs membres.

Résultats :

- Éléments à prendre en compte pour définir des critères de sélection des EIs.
- Objectifs potentiels du réseau.
- Périmètre géographique du réseau.
- Facteurs d'émergence identifiés.

Synthèse de l'étape A1.3

Objectif de l'étape A1.3 :

Choisir les membres adaptés à l'ambition générale, initiale du réseau.

Acteurs réalisant l'analyse :

Les initiateurs du réseau

Facteurs d'émergence :

- La réciprocité : identification de complémentarités
- L'homophilie : identification de points communs
- Les relations interpersonnelles informelles
- Les liens déjà existants entre les futurs membres
- La réputation des futurs membres

Base pour la discussion des objectifs :

De premiers scénarios peuvent se dessiner grâce à l'analyse des organisations d'un territoire et des EIs.

**Outils pouvant être utilisés :**

- Grille de sélection d'EIs à partir de la définition d'un EI.
- Cartographie des organisations représentant leur profil en lien avec les quatre missions présentées dans le chapitre 1.

Résultats :

- L'ensemble des parties prenantes sont identifiées : les acteurs associés au réseau (A1.1) et les membres potentiels.
- Identification d'un facilitateur potentiel pour le réseau.

À retenir pour l'étape A1

- **A1.1** : Analyser l'initiative à l'origine du réseau en s'appuyant sur l'outil de suggestions de structures pour le réseau.
- **A1.2** : Analyser le territoire grâce à des SWOT et PESTEL.
- **A1.3** : Sélectionner des EIs en identifiant des critères adaptés au contexte et aux ambitions de l'initiative.

Pour réaliser l'activité A2, trois sous-activités sont nécessaires, dont l'A2.3 qui se réalise grâce à trois autres :

- Analyser de façon détaillée le fonctionnement des EIs sélectionnés (étape A2.1) grâce à une grille d'analyse présentée sur le lien : <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xRSk9SZt19Da2mHNI-RkeQl8MyPOJa-NFJ7KtVGmRVA/edit?usp=sharing>. Les informations peuvent être récoltées avec des questionnaires Kano (analysé grâce à https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bJIV5_xmRYtWAR6EeKWTe87SsEnc3XZ_nwxEZnm_dRVw/edit?usp=sharing), des entretiens semi-directifs et/ou des visites. Afin d'analyser les résultats obtenus et comparer facilement les analyses des différents EIs des outils de visualisation des données comme par exemple PowerBi peuvent être utilisés pour obtenir un visuel de ce type : <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMDdjMTIjMDEtZGZmYy00MjE3LTgyMmEtNjhjZmQ0MDc3ZjgwliwidCI6IjE1ODcxNmNmLTQ2YjktNDhjYS04YzQ5LWM3YmI2N2U1NzVmMyIsImMiOiJh9&pageName=ReportSectionbc685171e32a8b00dc38>
- Partager et capitaliser les différents résultats avec les EIs (étape A2.2) grâce, par exemple, à des fiches persona et des présentations (<https://docs.google.com/presentation/d/1jo6K6VdqUftx-pKSNjILIZ6MhswY8a9/edit?usp=sharing&oid=112362149943237002255&rtpof=true&sd=true>). Lors de cette étape, des scénarios de mise en réseau ou des synergies potentielles basées sur des complémentarités ou des points communs peuvent être identifiés. Les résultats peuvent être mis en forme grâce à des logiciels de visualisation des données permettant de les rendre interactifs.
- Définir les objectifs du réseau (étape A2.3) à partir de l'identification de scénarios de mise en réseau présentés en introduction d'un atelier de définition de l'ambition partagée (le support se trouve sur ce lien : <https://docs.google.com/presentation/d/1AiGKjCCbi4XiYMe7jCKThNf0PQ44oroh/edit?usp=sharing&oid=112362149943237002255&rtpof=true&sd=true>).

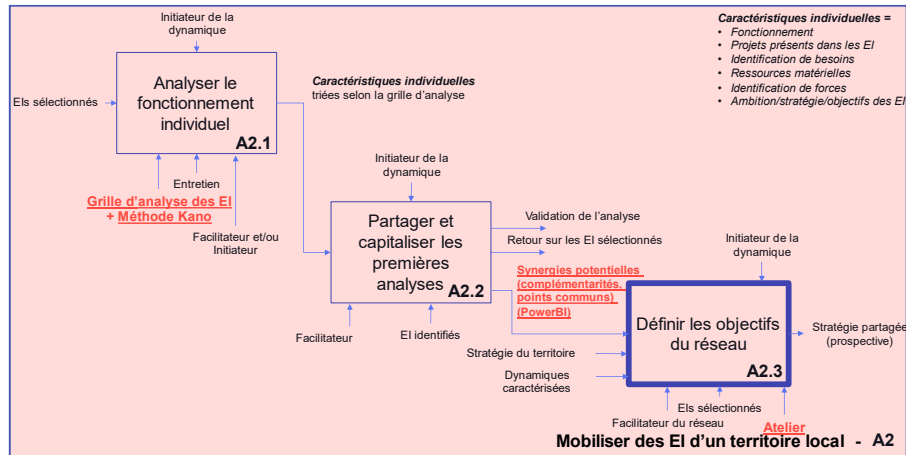


Figure 3 : Sous-activités de l'activité A2.

Synthèse de l'étape A2.1

Objectif de l'étape A2.1 :

Analyser le fonctionnement actuel des espaces d'innovation

Acteurs mobilisés :

- Initiateurs de la dynamique
- Espaces d'innovation sélectionnés à l'étape A1.3.

Facteurs d'émergence approfondis : la transitivité, la réciprocité, l'homophilie, la réputation du partenaire et les relations interpersonnelles informelles

Facteurs de succès :

- L'organisation du fonctionnement interne
- L'identification d'expériences précédentes en lien avec les collaborations.

Outils pouvant être utilisés :

- Grille d'analyse du fonctionnement des espaces d'innovation
- Méthode Kano.

Résultats :

Profil de chaque espace d'innovation définitivement sélectionné

Synthèse de l'étape A2.2

Objectif de l'étape A2.2 :

Confirmer les analyses individuellement.

Mettre en forme toutes les informations collectées afin de faciliter leur utilisation pour l'animation du réseau.

Acteurs mobilisés :

- Initiateurs ou potentiel facilitateur s'il a été identifié.
- Els sélectionnés.

Outils pouvant être utilisés :

PowerBI

Résultats :

- Informations collectées rendues interactives.
- Identification de scénarios et de synergies.

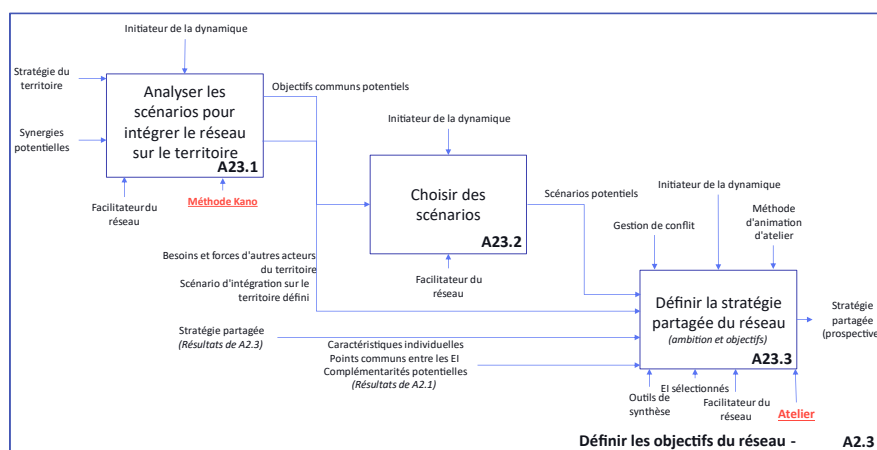


Figure 4 : Sous-activités de l'activité A2.3.



Synthèse de l'étape A2.3

Objectif de l'étape A2.3 :

- Première rencontre entre tous les membres.
- Construire la stratégie partagée du réseau.

Acteurs mobilisés :

- Els sélectionnés.
- animateur du réseau et plusieurs animateurs d'ateliers si nécessaire.

Outils pouvant être utilisés :

- 2 Supports d'ateliers.
- Méthode d'animation.
- Matrices de comparaison entre Els.
- Démarche de construction de scénarios.
- Comparaison structure et objectifs du chapitre 2.

Facteurs de succès :

- Confiance.
- Définition de la stratégie.
- Objectifs communs partagés potentiels.

Résultats :

- Stratégie partagée.
- Construction de nouveaux scénarios de complémentarités s'appuyant sur cette stratégie partagée.
- Scénarios prenant en compte la complexité temporelle (Hilbolling et al., 2022), et l'intégration des Els à court terme et long terme (Deken et al., 2018).
- Objectifs du réseau.
- Proposition d'une structure selon les objectifs.

À retenir pour l'étape A2

- **A2.1** : Analyser le fonctionnement des Els sélectionnés pour identifier leurs spécificités.
- **A2.2** : Partager les analyses aux Els et initiateurs et capitaliser grâce à des logiciels de visualisation comme PowerBI.
- **A2.3** : Définir les objectifs partagés grâce à un atelier collaboratif qui s'appuie sur différents scénarios identifiés et sélectionnés et la stratégie partagée.

Pour réaliser l'activité A3, trois sous-activités sont nécessaires dont l'activité A3.2 qui se réalise grâce à trois autres :

- Définir la structure du réseau (étape A3.1) grâce à une grille qui permet de capitaliser les éléments caractérisant l'initiative et les objectifs du réseau. Cette grille est accessible sur ce lien : https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OGfWpTJI1jOTicAdC_M4DGshFPEonOGEBxQIJVBGLpc/edit?usp=sharing.
- À partir de la structure du réseau, le fonctionnement peut être élaboré avec les membres et le facilitateur (étape A3.2). Pour cela, l'ensemble des parties prenantes établit les rôles et responsabilités de chacun, le processus d'innovation et le processus d'interactions à mettre en place pour faire vivre le réseau.
- Capitaliser l'ensemble des décisions prises dans les étapes précédentes (étape A3.3) grâce à un document formel (telle qu'une charte : https://docs.google.com/document/d/17LilggV8iY6kNb2TUJJ_VXhmFYkLLsgF/edit?usp=sharing&oid=112362149943237002255&rtpof=true&sd=true) ou informel et accessible par toutes les parties prenantes au quotidien.

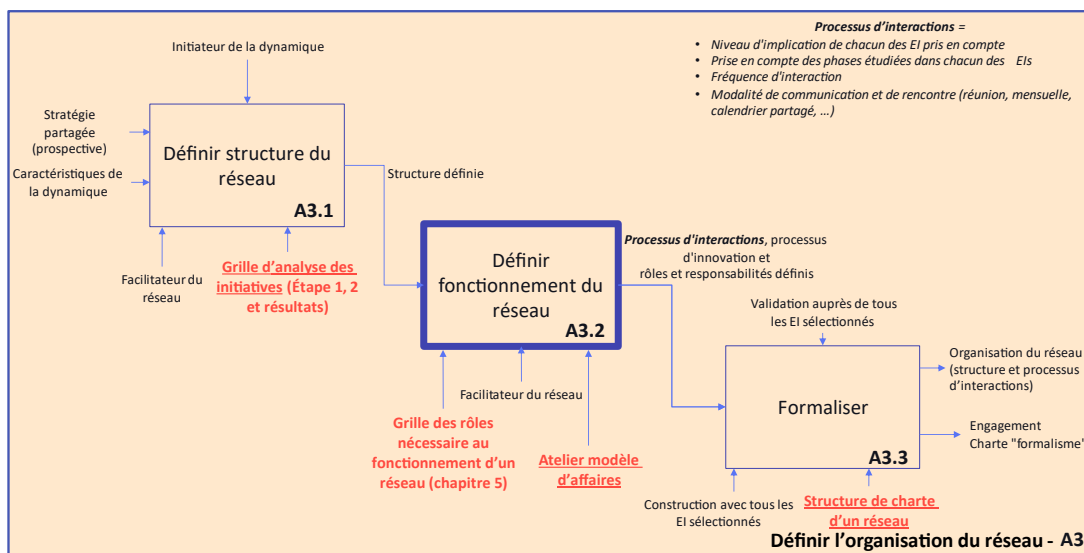


Figure 5 : Sous-activités de l'activité A3.

Synthèse de l'étape A3.1

Objectif de l'étape A3.1 :

Définir la structure du réseau qui permet d'atteindre les objectifs et qui correspond à l'initiative favorisant sa création.

Acteur mobilisé :

- Facilitateur du réseau

Résultats utilisés :

Proposition de structure issue des étapes :

- A1.1.

- A2.3.
- Outils pouvant être utilisés :**
- Outil de suggestions de structures pour le réseau **présenté dans la section II du chapitre 5.**
- Facteurs de succès :**
- Facilitateurs du réseau (rôle et structure).
 - Flexibilité
 - Organisation du fonctionnement
- Résultats :**
- Structure définie pour le réseau.

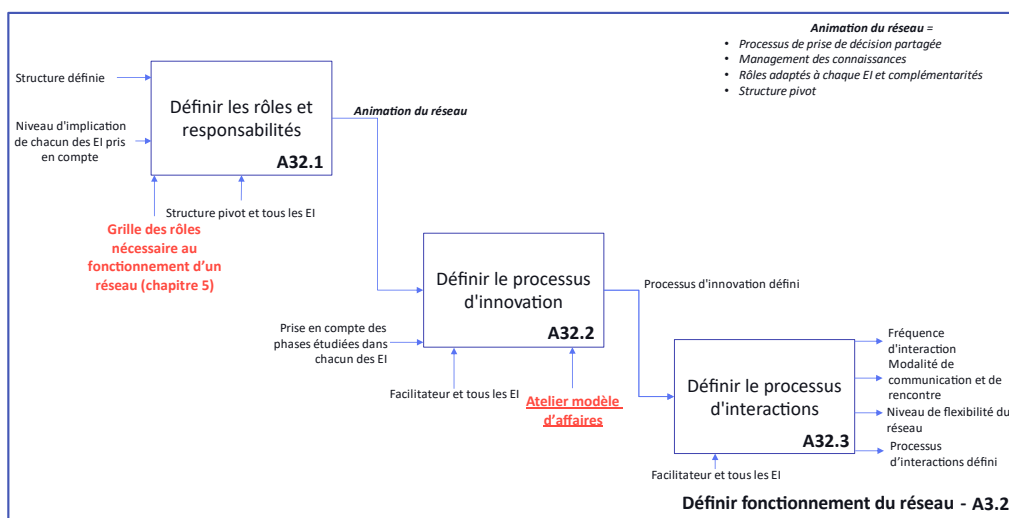


Figure 6 : Sous-activités de l'activité A3.2.

Synthèse de l'étape A3.2

Objectif de l'étape A3.2 :

Établir les normes d'interactions entre les EIs, leurs rôles dans le réseau et le processus d'innovation et les responsabilités des membres.

Acteurs mobilisés :

- Facilitateur du réseau
- Les EIs membres

Outil pouvant être utilisé :

- Support d'atelier.

Facteurs de succès :

- Organisation du fonctionnement interne du réseau, prise en compte des différences
- Processus d'interactions et d'innovation définis
- Rôles, responsabilités et complémentarités identifiés
- Gestion de projet
- Partage des ressources
- Communication



- Prise de décision
- Gestion des conflits
- Gestion des connaissances
- Confiance

Résultats :

- Rôles et responsabilités définis pour chaque EI
- Processus d'innovation partagé élaboré
- Processus d'interactions défini

Synthèse de l'étape A3.3

Objectif de l'étape A3.3 :

Officialiser les décisions prises dans les étapes précédentes.

Acteurs mobilisés :

- Els membres
- Facilitateur du réseau

Outil pouvant être utilisé :

- Structure de charte

Facteurs de succès :

- Formalisation

Résultats :

- Charte ou document informel permettant de répertorier les réalisations et les modes de fonctionnement du réseau.

À retenir pour l'étape A3

- **A3.1** : Définir la structure du réseau à partir de l'analyse de l'initiative et des objectifs (gouvernance, flexibilité et fédération).
- **A3.2** : Définir l'organisation du réseau en élaborant des processus (d'innovation, d'interactions) et de rôles partagés.
- **A3.3** : Formaliser les résultats et décisions issus de toutes les étapes précédentes dans un document partagé.

L'activité A4 se réalise grâce à différentes rencontres qui sont détaillées entre-autres dans le chapitre 5 du manuscrit :

- L'étape A4 consiste à faire perdurer le réseau sur le long terme en facilitant des interactions grâce à des rencontres formelles ou informelles qui permettent de faire émerger des idées, d'apprendre à connaître les autres membres, de diffuser des bonnes pratiques ou de communiquer autour du réseau et de ses synergies. Plusieurs exemples de supports d'ateliers sont disponibles sur ce lien : <https://drive.google.com/drive/folders/1-1zeXRbAMVUaoNcucKbVEzu1kaae3bdR?usp=sharing> ou <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.26347540.v1>.

Synthèse de l'étape A4



Objectif de l'étape A4 :

Faire vivre le réseau en animant et gérant les interactions.

Acteurs mobilisés :

- Les membres
- Le facilitateur
- L'acteur pivot
- Le responsable de la gestion des connaissances et des ressources
- Le catalyseur

Outils pouvant être utilisés :

Supports d'ateliers et événements communs présentés dans la section V du chapitre 5.

Facteurs de succès :

- Confiance
- Création de résultats
- Gestion de projet
- Partage des ressources
- Communication
- Prise de décision
- Gestion des conflits
- Résultats et impacts
- Analyse du contexte
- Flexibilité
- Processus d'interaction / Processus d'innovation défini
- Rôles, responsabilités et complémentarités
- Facilitateurs (rôle et structure)
- Engagement, implication et soutien des directions
- Reconnaissance et récompense

Résultats :

- Consolidation du réseau
- Pérennité du réseau
- Création d'interactions durables entre les membres

À retenir pour l'étape A4

- **A4** : Animer le réseau en identifiant des opportunités de travail commun (complémentarités, problématiques communes), en organisant des ateliers collaboratifs et en facilitant les interactions. Le facilitateur est primordial pour la pérennité du réseau

Pour réaliser l'activité A5, trois sous-activités sont nécessaires :

- La première étape est la plus importante et doit être coconstruite avec l'ensemble des parties prenantes. Un référentiel d'indicateurs permettant le suivi et l'évaluation du fonctionnement et des résultats du réseau doit être créé (étape A5.1) à partir du portfolio d'indicateurs disponible sur [ce](#) [lien](#) :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eAkLyc1FvGahb0QWF9w1UekWBrHVF5xe/edit?usp=sharing&ouid=112362149943237002255&rtpof=true&sd=true>. Une démarche de sélection, s'appuyant sur les objectifs du réseau, est proposée dans le manuscrit de thèse et l'article (Pruvot et al., 2024) s'appuyant sur la démarche Delphi et la méthode 3S.

- Récolter toutes les données nécessaires au suivi du fonctionnement et l'analyse de l'atteinte des objectifs (étape A5.2).
- Pour finir, une analyse rigoureuse des résultats (étape A5.3) permet de faire évoluer le fonctionnement pour l'améliorer et faciliter l'atteinte des objectifs.

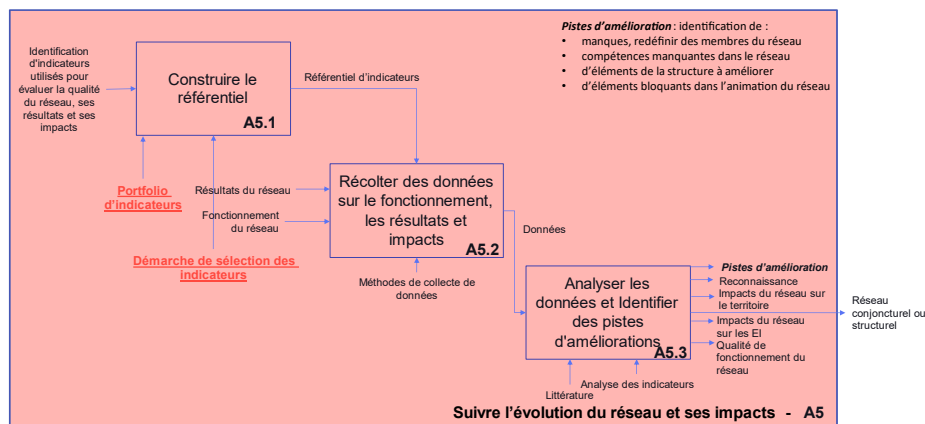


Figure 7 : Sous-activités de l'activité A5.

Synthèse de l'étape A5.1

Objectif de l'étape A5.1 :

Construire le référentiel permettant de considérer l'ensemble des parties prenantes et les objectifs du réseau.

Acteurs mobilisés :

- Les membres
- Le facilitateur
- L'acteur pivot
- Le responsable de la gestion des connaissances et des ressources
- Le catalyseur

Outils pouvant être utilisés :

- Portfolio d'indicateurs
- Démarche de construction d'un référentiel d'indicateurs adapté aux objectifs et aux parties prenantes du réseau d'EIs.

Facteurs de succès :

- Objectifs communs partagés
- Flexibilité
- Partage des ressources
- Communication
- Prise de décision
- Gestion des connaissances
- Confiance



- Résultats et impacts
- Évaluation de la performance (satisfaction, engagement...)

Résultats :

- Référentiel d'indicateurs créés avec les parties prenantes à partir d'un portfolio d'indicateurs.

Synthèse de l'étape A5.2

Objectif de l'étape A5.2 :

Récolter les données nécessaires pour analyser le fonctionnement du réseau en s'appuyant sur un référentiel d'indicateurs.

Acteurs mobilisés :

- Les membres
- Le facilitateur
- L'acteur pivot
- Le responsable de la gestion des connaissances et des ressources
- Le catalyseur

Outils pouvant être utilisés :

- Référentiel d'indicateurs

Facteurs de succès :

- Flexibilité
- Objectifs communs partagés
- Résultats et impacts
- Évaluation de la performance (satisfaction, engagement...)
- Partage des ressources
- Communication
- Prise de décision
- Gestion des connaissances
- Confiance

Résultats :

- Données collectées permettant l'analyse grâce au référentiel.

Synthèse de l'étape A5.3

Objectif de l'étape A5.3 :

Analyser les données afin de mettre en lumière le fonctionnement actuel du réseau (ses faiblesses et ses forces)

Acteurs mobilisés :

- Le facilitateur
- L'acteur pivot

Outils pouvant être utilisés :

- Référentiel d'indicateurs
- Représentations

Facteurs de succès :

- Reconnaissance, récompense
- Objectif commun partagé



- Flexibilité
- Partage des ressources
- Communication
- Prise de décision
- Gestion des conflits
- Résultats et impacts
- Évaluation de la performance (satisfaction, engagement...)
- Gestion des connaissances
- Confiance

Résultats :

- État actuel du réseau
- Pistes d'améliorations et bonnes pratiques

À retenir pour l'étape A5

- **A5.1** : Co-construire un référentiel partagé à partir d'un portfolio d'indicateurs et une démarche de sélection.
- **A5.2** : Collecter les données au plus près du terrain.
- **A5.3** : Analyser les résultats, prendre du recul sur le fonctionnement et les impacts du réseau pour proposer des pistes d'améliorations en s'appuyant sur les bonnes pratiques.



Références associées :

Pruvot, F., Dupont, L., & Morel, L. (2022). Collaborative networks between innovation spaces. IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) & 31st International Association For Management of Technology (IAMOT) Joint Conference, 1–8.

Pruvot, F., Osorio, F., Dupont, L., & Morel, L. (2023). Toward a framework for the emergence and monitoring of Innovation Lab Networks. IEEE International Conference on Engineering Technology and Innovation, ICE/ITMC, 1–10.

Pruvot, F., Dupont, L., & Morel, L. (2024). Territorial Dynamics Supported by a Collaborative Network of Innovation Labs: Toward an Approach to Establish a Portfolio of Indicators to Monitor and Assess their Territorial Impact. International Journal of Innovation and Technology Management. <https://doi.org/10.1142/S0219877024500123>.

Pruvot, Fanny (2024). Interactive support with the approach to network innovation labs. figshare. Presentation. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.26805919.v1>

Pruvot, Fanny (2024). Supports d'ateliers collaboratifs. figshare. Presentation. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.26347540.v1>

Pruvot, Fanny (2024). Portfolio d'incateurs pour suivre le fonctionnement et les résultats d'un réseau d'espaces d'innovation. figshare. Dataset. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.26805922.v1>.

Pruvot F. (2024). Apport d'un référentiel d'indicateurs d'impact territoriaux pour faciliter la mise en réseau des espaces d'innovation et proposition de scénarios. Laboratoire ERPI – Université de Lorraine, Nancy, France. Soutenue publiquement le 23 septembre 2024.

Si vous souhaitez des informations complémentaires, contactez : le Laboratoire ERPI de l'Université de Lorraine.